Grain Transportation Agency

1987-88 Estimates

Part III

Expenditure Plan

87-02860/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1987

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1988-III-75 Canada: $3.00
ISBN 0-660-53655-2 Other countries: $3.60

Price subject to change without notice

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the Publishing Services, Canadian Government Publishing Centre, Ottawa, Canada K1A 0S9.

1987-88 Estimates

Part III

Grain Transportation Agency

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1987-88 - Part II of the Estimates 4
B. Use of 1985-86 Authorities - Volume II of the Public Accounts 5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1987-88
1. Highlights 6
2. Summary of Financial Requirements 8
B. Recent Performance
1. Highlights 9
2. Review of Financial Performance 10
C. Background
1. Introduction 11
2. Mandate 11
3. Program Objective 11
4. Program Description 12
5. Program Organization for Delivery 14
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 15
2. Initiatives 16
3. Update on Previously Reported Initiatives 16
E. Program Effectiveness 17
F. Performance Information and Resource Justification 18

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirement by Object 20
2. Personnel Requirements 21
3. Transfer Payments 22
4. Net Cost of Program 23
B. Car Allocation Process 23
C. Overview of Grain Transportation System 24

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1987-88 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1987-88 Main Estimates	1986-87 Main Estimates
	Grain Transportation Agency Administrator		
80	Operating expenditures	**2,749**	2,944
85	Contributions	**18,000**	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	**202**	188
	Total Agency	**20,951**	3,132

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1987-88 Main Estimates
	Grain Transportation Agency Administrator	
80	Grain Transportation Agency Administrator - Operating expenditures	**2,749,000**
85	Grain Transportation Agency Administrator - Contributions	**18,000,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1987-88 Main Estimates					1986-87 Main Estimates
	Authorized person-years	Budgetary			**Total**	
		Operating	Capital	Transfer Payments		
Grain Transportation Agency Administrator	31	2,908	43	18,000	**20,951**	3,132
1986-87 Authorized person- years	31					

B. Use of 1985-86 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available For Use	**Actual Use**
	Grain Transportation Agency Administrator			
110	Program expenditures	2,820,000	3,270,000	**2,031,995**
(S)	Contributions to employee benefit plans	193,000	213,000	**213,000**
	Total Program - Budgetary	3,013,000	3,483,000	**2,244,995**

Section I
Program Overview

A. Highlights

1. Plans for 1987-88

Highlights of the Grain Transportation Agency's plans for its operations during 1987-88 are:

- The Agency will pursue its objectives with a budget of $20.9 million and a staff of 31 (see page 7).

- The responsibility for the administration and control of the federal government's hopper cars was recently transferred from the Canadian Wheat Board to the Grain Transportation Agency. The Agency will be renegotiating operating agreements with the railways to reflect this transfer as well as incorporating cars purchased since the last agreements. The Agency will also assess the need for and proceed with negotiation of Reciprocal Agreements and Interchange Agreements with the railways.

- The Agency will administer the System Improvement Reserve fund (SIR) which entails analysis of the project applications, negotiation of System Improvement Agreements and the financial administration of the projects.

- The Agency will review possible avenues for cost recovery.

- Because of the WGTA Review, which was a major area of emphasis for the Agency during 1985-86 and 1986-87, many of the projects planned for 1986-87 were postponed. Key areas of emphasis for 1987-88 therefore remain similar to those identified in the previous year:

  - preparation of a set of recommendations on the legal basis for car allocation functions;

  - review the need for the development of car allocation procedures for specialty crops;

  - refinement and computerization of the car allocation process;

- identification of lists of potential projects to improve efficiency in the grain handling and transportation system; commencement of work on studies in conjunction with the SGTC, and where possible, implementation;

- preparation of a complete report on the performance objective system;

- further refinement of the notional system of performance objectives, with awards and sanctions, and possible implementation following the final results of the Review;

- undertake follow-up studies and assist in preparation of new legislation as a result of the Review recommendations;

- assist the SGTC subcommittees in the review of branch lines (minimum of three per year to be evaluated using the methodology developed by the High Cost Branch Line Study Final Report prepared by the SGTC);

- development of a car demurrage system for non-board grains;

- evaluation of rail car capacity and development of strategy to meet shortfalls; and

- review of branch line rationalization and preparation of recommendations for alternatives to rationalization for specific projects.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements ($000)

	Estimates 1987-88	Forecast 1986-87	Change	Actual 1985-86
Grain Transportation Agency Administrator	**20,951**	10,894	10,057	2,245
Authorized person-years	**31**	27	4	24

Explanation of Change: The financial requirements for 1987-88 are 48% or $10 million higher than the 1986-87 forecast expenditures. This increase is due primarily to:

- The transfer of administration of the System Improvement Reserve (SIR) Fund from Transport Canada to the Grain Transportation Agency effective January 1, 1987. Funds were transferred for balance of the 1986-87 fiscal year - $8.6 million and $18 million is included in the 1987-88 Estimates.

Explanation of 1986-87 Forecast: The 1986-87 forecast (which is based on information available to management as at December 5, 1986) is $7.8 million or 71% higher than the 1986-87 Main Estimates of $3.1 million (see Authorities for 1987-88 - Part II of the Estimates, page 4). The difference of $7.8 million reflects the following major offsetting items:

- Transfer of the SIR fund from Transport Canada to Grain Transportation Agency for the final quarter of 1986-87 - $8.6 million.
- Lapses in salaries and operating expenditures - $.8 million.

B. Recent Performance

1. Highlights

Among the Agency's achievements for 1985-86 were the following:

- The Agency completed an extensive review of the Western Grain Transportation Act (WGTA) as required in the legislation. The Review included an extensive analysis of all aspects of the Act. Briefs were received from over ninety (90) system participants. Agency staff met with provincial governments, industry groups, grain companies, farm organizations and the railways to seek their views on how best to improve the Act. Over forty (40) recommendations were developed for presentation to the Minister of Transport.

- Financial systems and procedures established for the Agency to function as an independent department have continued to evolve in response to changing financial requirements and policies of the Central Agencies.

- Computer terminal facilities have been installed at the two port locations and system development was initiated.

- Car allocation staff in the Winnipeg office carried on the day-to-day responsibilities re the determination of weekly requirements for railway cars to move grain to Vancouver, Thunder Bay, Churchill and Prince Rupert (a total of up to 10,000 cars weekly), negotiating with the railways (CN and CP) for supply of the cars, and allocating the cars between grain shippers.

- The Senior Grain Transportation Committee, established under the Act, continued its meetings throughout the year with the GTA acting as secretariat to the Committee and assisting the Committee to function effectively. The GTA acted as secretary and provided research capability for all SGTC Committees, including:

  - the High Cost Branch line Study Final Report;
  - the Comparative Costs of Moving Grain Through the West Coast, Thunder Bay and Churchill;
  - the Subcommittee established to develop terms of reference for the use of System Improvement Reserve Fund;
  - the Efficiency Measures Subcommittee;
  - the Costing Subcommittee; and
  - Inwood Subsidivision Off-Track Elevator Experiment study.

- The "tally adjustment" procedure that was developed and researched by the Agency was incorporated into the WGTA in the fall of 1985.

During 1986-87 the Agency has been involved in the following activities:

- Follow-up meetings were held to review the recommendations and develop proposed amendments to the WGTA, with a summary report to the Minister in January 1987.

- Development of administrative procedures for the System Improvement Reserve fund which became the Agency's responsibility effective January 1, 1987.

- In response to the government-wide Workforce Adjustment Policy, the Agency initiated and implemented a downsizing plan which reduced the person-year complement from 34 to 31 effective April 1, 1986.

- In its ongoing role of providing secretariat and research services to the SGTC the Agency participated on the following subcommittees:

  - Administrative Constraints to System Efficiency (ACSE) - final report expected early in 1987.

  - Valleyview Evaluation Subcommittee - final report December 1986.

  - Saskatchewan Road/Rail Working Group - final report December 1986.

  - AdHoc Branch Line Policy Subcommittee.

- A series of system performance reviews were conducted and identified the reasons that quarterly tonnage movement fell below the established minimum. The analysis focused on the major contributing factors rather than involve a comprehensive review.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1985-86 Financial Performance ($000)

	1985-86		
	Actual	Main Estimates	Change
Grain Transportation Agency Administrator	2,245	3,013	(768)

Explanation of Change: The 1985-86 expenditures were $768,000 (25%) lower than the Main Estimates. This was due to underutilization of person-years, lower than expected operating costs and reduction in expenditures due to government restraint measures.

C. Background

1. Introduction

The Grain Transportation Agency (GTA) was created with the passage of the Western Grain Transportation Act (WGTA) in November, 1983. The Agency supercedes the Grain Transportation Authority, which was established in 1979.

The Grain Transportation Agency is charged with the development, co-ordination and management of specific aspects of the grain handling and transportation system.

The Agency, under the direction of the Administrator, is responsible for promoting transportation system efficiencies, monitoring railway performance relative to grain, allocating grain cars in co-operation with the Canadian Wheat Board and the Canadian Grain Commission, and generally co-ordinating the handling and transportation of grain.

The first full year of operation for the new Agency was 1985-86.

2. Mandate

The Western Grain Transportation Act contains provisions for the establishment of a Grain Transportation Agency Administrator and sets out the powers of the Administrator. The legal mandate thus provided by the Act became effective March 1, 1984 with the appointment of the GTA's first Administrator.

Specific authority for the GTA's car allocation activities is derived from the Canada Grain Act.

3. Program Objective

The objective of the Program is to ensure that, for specified aspects of the grain handling and transportation system, western grain moves to domestic and export positions in a prompt, efficient and orderly manner.

4. Program Description

The Grain Transportation Agency is responsible for the development, co-ordination and management of specific aspects of the grain handling and transportation system which includes: the primary elevator system; railway transportation; the terminal elevator system; and the transfer elevator system of the St. Lawrence River and the Maritimes. The responsibilities of the Canadian Grain Commission respecting the handling of grain in elevators and of the Canadian Wheat Board respecting the purchasing and selling of grain are, however, not restricted by the duties and functions of the GTA. Specific responsibilities of the GTA include:

Car Allocation: Car allocation has been a primary responsibility of the GTA since March, 1980. It involves the weekly determination of the number of railway grain cars required and available to move western grains to export and domestic destinations, and the subsequent division of those cars by destination, grain, shipper, shipping block or train run, and delivery point. Although there is a shared responsibility for allocation with other agencies, the GTA is designated with primary responsibility for determining on a weekly basis the need for railway cars to meet sales, determining in weekly negotiation with the railways, the number of cars available, reconciling, in the negotiation process, any differences between car requirements and car availability, and finally allocating cars between Canadian Wheat Board and non-Board grains and among shippers of non-Board grains. There are approximately 25,000 cars dedicated to grain service. This fleet may be augmented by railway-owned hopper cars as the need arises. The weekly allocation process is illustrated on page 23.

Co-ordination: The GTA has a responsibility for overall co-ordination of grain movement, working with the railways, the elevator companies, the marketing organizations and the other regulatory agencies to ensure that grain movement occurs in an orderly way. This overall co-ordination involves identifying potential bottlenecks and working in a facilitating, expediting, and mediating role with system participants to ensure resolution of difficulties which could impede grain movement.

In addition to the general co-ordination, the Agency also has specific co-ordinating responsibilities at Vancouver and Thunder Bay. GTA offices in these port locations work with railways, terminal elevator managers, and port authorities to expedite grain movement through these very congested locations. These offices will be required to take greater responsibility in the marine interface as well.

Efficiency Measures: With producer objectives in mind, the GTA has the responsibility to identify, assess, promote and, if possible, implement measures to improve the efficiency of the grain handling and transportation system. Areas for further study will include branch line and elevator configuration, truck versus rail operations, and rail car management techniques. Options will be analyzed; proposals will be developed; the adoption of feasible measures will be promoted; and accepted proposals will be implemented.

Performance Objectives: The GTA is required to develop and implement procedures for setting performance targets for the railways and other system participants including elevator companies and marketing organizations. The Agency has implemented the following procedures:

- system targets are established on the basis of tonnes unloaded at each port;
- the targets are established for the six principal grains on a monthly basis and average over a quarterly (13 week) period;

- a detailed analysis of performance is carried out when actual performance falls to less than 95 percent of target to determine why and where the failure occurred and to identify measures to prevent reoccurrences;

- notional penalties are applied against the railways when performance falls to less than 91 percent of the target over a quarterly period; and

- actual performance is recorded and published on a quarterly basis.

To date, three analyses of performance have been carried out. In general, system failures have been attributable to poor crop conditions or start-up problems at the new terminal at Prince Rupert rather than the failure of any single system participant to perform.

The Agency is continuing to gain operational experience with the current system of targetting and performance measurement. The awards/penalties system continues to be notional; i.e. applied in theory only, to determine what is workable. The Agency will be examining the feasibility of introducing car demurrage for non-board grains as a part of the notional awards/sanctions system.

Transportation Administration: The Administrator is responsible for a number of transportation administration tasks, such as:

- railway operating agreements - to review and renegotiate agreements for existing and new cars;

- grain car purchases - to prepare agreements and study purchase requirements;

- alternative use of grain fleet - to monitor capacity and develop regulations regarding use of the grain fleet for other purposes;

- reciprocal and interchange agreements - to assess the need for and negotiate agreements in conjunction with the railways;

- government hopper cars - to monitor, administer, and control the use of cars to ensure they are used efficiently and in accordance with operating agreements; also, to determine policies and procedures for alternative uses;

- System Improvement Reserve Fund (SIR) - to administer the SIR Fund which is designed to fund projects that are new and innovative alternatives to traditional railway branch line operations for Western Canada;

- trucking agreements - to negotiate and administer agreements for the movement of grain by motor vehicle; and

- investment plans - to review railway investment plans relative to grain and advise the Minister and the Canadian Transport Commission as to their adequacy with respect to system requirements.

Secretariat Function: Because of the inter-relationships between the GTA and the Senior Grain Transportation Committee (SGTC, see below) on matters affecting the transportation, handling and shipment of grain, the Agency, at the Committee's request, acts as Secretariat to the SGTC. In addition to providing administrative support, GTA staff provide technical research on such issues as efficiency, performance objectives, car allocation, etc.

Due to the developmental nature of many of the GTA responsibilities, the requirement for system planning and development is increased. As well, staff efforts to analyze industry data, develop information systems, and distribute information throughout the industry are being expanded.

Overall, the GTA endeavours to secure the co-operation and participation of all segments of the transportation and handling industry. Contact and liaison are maintained at senior levels. Co-ordination is achieved through the monitoring of key operating indicators, followed by appropriate action.

A significant public information function is carried out through reports to the industry, to producers and to the general public on grain handling and transportation issues and performance.

5. Program Organization for Delivery

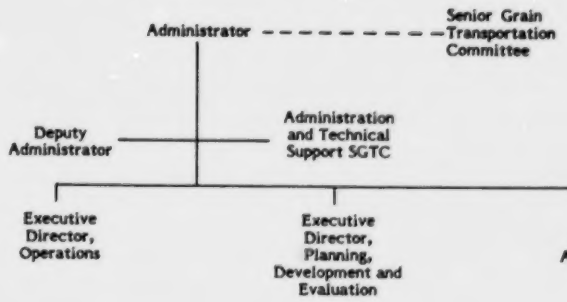
Activity Structure: The Grain Transportation Agency has one Activity which is synonymous with the Program.

Organization Structure: The Grain Transportation Agency reports to Parliament through the Minister of Transport.

The Grain Transportation Agency's offices are located in Winnipeg, Thunder Bay and Vancouver. The Administrator is located in the Winnipeg Head Office and is responsible for fulfilling the Program's objective. The Deputy Administrator takes executive responsibility for directing the day-to-day activities of the Agency. The Agency is supported by an Executive Director of Operations with a staff of 11, an Executive Director, Planning, Development and Evaluation with a staff of 8, and a Director, Finance and Administration with a staff of 4. These officers are responsible for the functions displayed in Figure 2. The offices in Thunder Bay and Vancouver deal with Port Co-ordination and are part of the Operations structure.

A Senior Grain Transportation Committee (SGTC) was established under the WGTA to advise the Minister and the Administrator on any matter affecting the transportation, handling and shipping of grain including performance objectives, measures to improve capacity and efficiency, and allocation of railway cars for grain movement. The Committee is made up of senior representatives from all facets of the grain trade.

Figure 3: Organization Structure and Functions



- railway car allocation
- co-ordination - general - port
- control of government hopper car fleet
- transportation administration
- public information

- efficiency measures
- special studies/analysis
- information systems
- development of performance objectives systems

- financial and administrative services
- personnel services
- secretarial/clerical support
- materiel management

					Total
Person-Years	12	6	7	6	31

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Agency operates in an extremely sensitive environment. It occupies a central role in the grain industry, and the Administrator and Agency staff must respond to a wide variety of forces within the industry. Among those are:

Production and Marketing Levels: Production of the six principal crops (wheat, barley, oats, canola, rye, and flaxseed) is currently running in the 42 million tonne (m.t.) range. Grain movement is generally in the 32 m.t. range. This movement is comprised of the six major grains and one to two m.t. of "minor statutory" grains (e.g., corn, buckwheat, sunflower, etc.). In any given year, the actual production and movement can vary, plus or minus, up to five m.t. from these figures depending on production and marketing experiences, which in turn are influenced most heavily by weather and worldwide supply and demand. For example, for crop years 1984-85 and 1985-86 the grain movement has been in the order of 27 m.t. due to adverse crop conditions. As significant recovery in production was recorded for the 1986-87 crop year, the estimate is for 30 m.t. to be moved. Continued growth can be expected, and movement is forecast to equal 35 to 36 m.t. by the end of the decade.

Commercial Forces: The Agency is privy to confidential grain sales information from both the Canadian Wheat Board and private grain interests. Commercial confidentiality is a much more critical issue in the grain industry, where prices can change on an hourly basis, than in other industries.

Industry Structure: The Canadian grain industry is unique in its amalgam of private and public marketing organizations, private entrepreneurs and co-operatives in the grain handling sector, and free market and regulatory situations in marketing, handling and transportation. The Agency's role is at the centre of this very mixed industry.

Socio-political Environment: Grain industry organizations such as the Canadian Wheat Board, the Canadian Grain Commission, elevator companies and a myriad of producer groups are the expression of deeply held political and social beliefs of western Canada's farmers. The farm community, and the management and directing boards of these organizations often hold divergent views: left vs. right; private vs. co-operative; state vs. open marketing methods. The Agency's role requires it to balance these different perspectives and to play a neutral role in implementing the policies of the WGTA.

Economic Climate (Domestic and International): The Agency is affected by events in the economic scene, both domestically and internationally. Interest rates, world trade, supply of and demand for grains and foodstuffs all effect the movement of western Canadian grain, and as a result, the Agency responsibilities.

2. Initiatives

In 1987-88 the GTA will pursue a number of initiatives, including: a comprehensive review of the car allocation function; preparation and execution of grain car operating agreements; efficiency measures; continued development of the ability to monitor the use of government owned hopper cars; continued cooperation with SGTC on industry committees.

The GTA will participate in any initiatives which flow from government decisions to amend the Western Grain Transportation Act pursuant to the Review.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Review of the WGTA: Work on the Review extended beyond the expectations a year ago, as the GTA was asked to conduct follow-up meetings with interested parties, and to prepare an updated report reflecting the response to the Review as it was released in June 1986.

Car Allocation: Work on car allocation was delayed, pending the report of SGTC which is also reviewing the car allocation system. The GTA did participate in the SGTC study, which is expected to be completed in early 1987. The GTA will follow up with a comprehensive review of its own role in the car allocation function.

Efficiency Measures: The GTA participated in two major studies on efficiency which were carried out in conjunction with the SGTC, as a result of proposals made by the Canadian Transport Commission Inquiry into branch lines: a report on an off-track elevator scheme for the Valley View area in northern Alberta; and an evaluation of the "road/rail" concept proposed by the Saskatchewan Government for use on branch lines. These reports were forwarded to the SGTC for their evaluation in December 1986.

Grain Car Operating Agreements: Work has not yet commenced in this area. The transfer of administration and control of the government-owned hopper car fleet from the Canadian Wheat Board to the GTA was delayed. The Order in Council transferring the fleet responsibility was approved in November 1986. The development of the agreements will be a major initiative during 1987-88.

E. Program Effectiveness

There are a number of key indicators in the areas of promptness, efficiency and orderliness that will help in measuring program effectiveness on an ongoing basis.

Promptness: The Agency's role in ensuring that grain movement is prompt lies in the performance objectives system. The "targets" or "objectives" being established by the Agency will reflect the need to put grain in position to meet sales commitments.

The Agency publishes the "targets" in advance of requirements. The measure of success is the degree to which each system participant's "target" is met. The performance objectives now established are notional in nature and will continue to be applied in theory only, to determine what is workable.

Efficiency: The GTA has a legislated responsibility to improve efficiency in the grain handling and transportation system. This will generally be approached on a project-by-project basis; certain broad efficiency objectives, however, will also be defined. To date two reports inquiring into branch lines and alternative methods of grain movement have been submitted to the SGTC.

The measurement of success in achieving this objective will be the documentation of dollar savings and/or measurable performance improvement related to specific projects. In addition, certain key indicators are monitored on an ongoing basis.

Orderliness: The process of car allocation entails not only the allocative aspect of ensuring fair and equitable access to transportation but also a logistical aspect ensuring that the right grain moves to the right place at the right time. While clearly related to "promptness", it is also important to ensure that the grain moves in an orderly fashion as well. Every allocation decision is also, inseparably, a logistical decision as well.

Certain key indicators, which are measured on an ongoing basis, indicate the degree to which orderly movement is being achieved. Among the more important indicators are the number of loaded grain cars, and lead time to vessels.

F. Performance Information and Resource Justification

Operations: As depicted in Figure 3 there are a number of functions involved within the Operations sphere. Chief among those, in terms of plans and resources for 1986-87, are the following:

Car Allocation: The GTA continually reviews its railway car allocation procedures for all grains to improve the ability to match car arrivals with vessels, to control stock levels, and to ensure that cars are allocated to all users on an impartial basis. The two performance indicators therefore are the degree to which access is fair and equitable, and the level of co-ordination. Feedback from system participants would be forthcoming if allocations were less than impartial, and allocation audits provide assurance of week to week consistency and accuracy.

In addition, there is an ongoing effort to identify problems in various sectors of the industry that could impact on car allocation decisions. Car allocation staff, with the assistance of Planning and Evaluation, will review the car allocation process for specialty crops for which the WGTA extends new statutory rates. Also, a set of recommendations on the legal basis for car allocation functions will be prepared. Resource requirements for all car allocation functions are three person-years.

Co-ordination: The general co-ordination function of the GTA requires constant monitoring of and liaison with system participants at all levels. The objective is to maintain good relationships and prevent problems from occurring. The Port Co-ordination function has been in place for 10 years under the CTC. During 1985-86 the integration of the Port Co-ordination offices at Thunder Bay and Vancouver was completed, including a rationalization of the management (data) information linkages and services. The role of these offices in marine co-ordination will be defined and implemented; in 1987-88 seven person-years are involved in Port Co-ordination responsibilities.

The GTA is also responsible for informing Canadian grain producers, grain handling and transportation industry and agricultural organizations on provisions, implications and applications of the WGTA through news releases, reports, brochures, etc.

Planning, Development and Evaluation: This group is responsible for planning much of the newly mandated workload of the Agency. This includes development of information systems, efficiency measures, and a plan for performance objectives as described below together with participating in evaluations and modifications of operational functions.

Efficiency Measures: The Agency will develop measures to improve efficiency in the industry and, in co-operation with the Senior Grain Transportation Committee, act to see that such measures are thoroughly studied and, where feasible, implemented. The Agency has a long-term objective to reduce the annual operating costs of the overall transportation and handling system. Resource requirements are three person-years and $250,000 for contract work.

Information Systems: Management information systems will be developed to further enable the Agency and other system participants to utilize compatible statistical and data processing systems for use in meeting their planning, operational and evaluating requirements. These development responsibilities will require four person-years.

Performance Objectives: The Agency will continue to develop and implement a plan of performance objectives and a notional scheme of sanctions and awards pursuant to these performance objectives, as specified under Section 18 of the WGTA. Resource requirements will be three person-years and $100,000 for contract work.

Secretariat to the Senior Grain Transportation Committee: The GTA provides support services to the Senior Grain Transportation Committee on an ongoing basis. GTA staff serve as administrative secretary to the Committee and are responsible for co-ordinating agendas, providing background material, and producing and distributing the minutes of SGTC meetings.

GTA staff from the planning group also serve on various subcommittees of the SGTC, as members of technical subcommittees, and in an advisory capacity to committees. In this capacity, GTA staff often are responsible for the writing and production of reports and briefs to the SGTC.

Lastly, GTA staff provide public information support by drafting, producing and distributing four public reports that are required under the WGTA, as well as various other public information functions determined by the SGTC, as necessary, from time to time. Resources will be drawn from other areas as required.

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 4: Details of Financial Requirements by Object ($000)

	Estimates 1987-88	Forecast 1986-87	Actual 1985-86
Personnel			
Salaries and wages	**1,346**	1,108	957
Other personnel costs	**15**	15	37
Contributions to employee benefit plans	**202**	188	213
	1,563	1,311	1,207
Goods and services			
Transportation and communications	**345**	253	228
Information	**50**	30	49
Professional and special services	**548**	459	319
Rentals	**300**	118	93
Purchased repair and upkeep	**50**	37	19
Utilities, materials and supplies	**50**	27	17
All other expenditures	**2**	1	-
	1,345	925	725
Total operating	**2,908**	2,236	1,925
Capital	**43**	38	86
Transfer payments	**18,000**	8,620	227
	20,951	10,894	2,245

2. Personnel Requirements

The GTA personnel expenditures account for 7% of the total operating expenditures of the Program. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 5.

Figure 5: Details of Personnel Requirements

	Authorized Person-Years			Current Salary Range	1987-88 Average Salary Provision
	87-88	86-87	85-86		
Administrator	1	1	1		
Management	4	4	4	51,400 - 120,000	76,753
Scientific and Professional	3	3	5	15,116 - 68,209	47,837
Administrative and Foreign Service	13	13	12	14,005 - 65,808	42,068
Administrative Support	10	10	12	13,569 - 34,304	25,074

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 31, 1986. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Transfer Payments

Figure 6: Details of Contributions ($)

	Estimates 1987-88	Forecast 1986-87	Actual* 1985-86
Contributions			
Contributions under the System Improvement Reserve Fund	**18,000,000**	8,620,000*	-
Contributions to trucking companies adversely affected by the Western Grain Transportation Act	-	-	223,457
Contribution to Thunder Bay Harbour Commission	-	-	3,682
	18,000,000	8,620,000	227,139

* The transfer of administration of the System Improvement Reserve Fund from Transport Canada to GTA was effective January 1, 1987. These funds are for the last quarter of 1986-87.

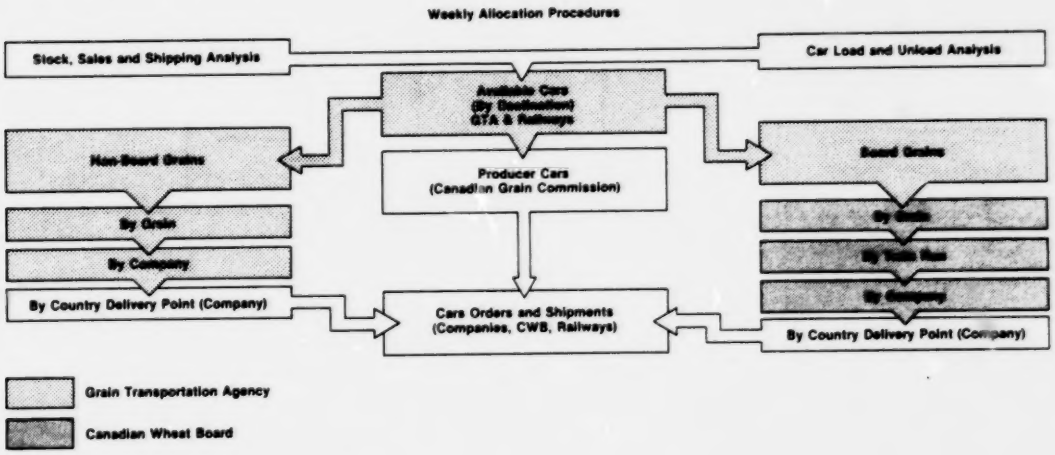
4. Net Cost of Program

Figure 7: Net Cost of Program for 1987-88 ($000)

	Main Estimates 1987-88	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost 1987-88	1986-87
Grain Transportation Agency Administrator	20,951	34	**20,985**	10,929

* Services provided without charge by Treasury Board for the employer's share of insurance premiums and other employee benefits and by Supply and Services for cheque production. Accommodation costs (normally paid by Public Works) for 1986-87 have been provided for by the Grain Transportation Agency.

B. Car Allocation Process



C. Overview of Grain Transportation System

Roles \ Participants	Canadian Wheat Board	Producers	Grain Companies	Railways	Canadian Grain Commission	Grain Transportation Agency	Canadian Transport Commission	Government of Canada
Planting Harvesting, On-Farm Storage		•						
Setting and Administering Quota System	•							
Delivery to Country Elevator		•						
Marketing of Board Grain	•		+					
Marketing of Non Board Grain	+		•					
Marketing of Non Board Feed Grain			•					
Storage/Handling in Country Elevators			•		+			
Space/Allocation Among Grains			•		•			
Car Allocation and Car Orders	•		•	•		•		
Pricing for Handling/Storage			•		•			
Licensing, Setting of Standards/Grades					•			
Scheduling of Country Car Spotting/Pickups			+	•				
Grain Movements to Terminal Elevators				•				
Car Allocation to Terminal Elevators			•	+		•		
Storage/Handling in Terminal Elevators			•		•			
Pricing/Costing of Rail Transportation				+			•	
Provisions of Grain Cars	•			•				•
Inspection of Product in Terminals					•			
Provision of System Information	•	+	•	•	•	+		
Inventory Management Decisions	•	+	•			• (non-boards)		
Negotiations of Export Contracts	•		•					
Provision of Marine Transportation	•		•					

Legend • Major Role + Supporting Role

Office du transport du grain

Budget des dépenses 1987-1988

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1987

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1988-III-75 au Canada: $3.00
ISBN 0-660-53655-2 à l'étranger: $3.60

Prix sujet à changement sans préavis.

Tous droits réservés. On ne peut reproduire aucune partie du présent ouvrage, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit (électronique, mécanique, photographique) ni en faire un enregistrement sur support magnétique ou autre pour fins de dépistage ou après diffusion, sans autorisation écrite préalable des Services d'édition. Centre d'édition du gouvernement du Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9.

Budget des dépenses 1987-1988

Partie III

Office du transport du grain

Préface

Ce plan de dépenses sert de document de référence et contient donc plusieurs niveaux de détails pour répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

Ce document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, les objectifs et les perspectives de planification, ainsi que des données sur le rendement qui servent à justifier les ressources demandées. La section II contient des renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics afin d'assurer le lien avec les autres documents budgétaires et de pouvoir évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année dernière.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes des dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1987-1988 -- Partie II du Budget des dépenses 4
B. Emploi des autorisations en 1985-1986 - Volume II des Comptes publics 5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1987-1988
1. Points saillants 6
2. Sommaire des besoins financiers 7
B. Rendement récent
1. Points saillants 8
2. Examen des résultats financiers 10
C. Données de base
1. Introduction 10
2. Mandat 11
3. Objectif du Programme 11
4. Description du Programme 11
5. Organisation du Programme en vue de son exécution 14
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 15
2. Initiatives 16
3. État des initiatives annoncées antérieurement 16
E. Efficacité du Programme 17
F. Données sur le rendement et justification des ressources 18

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 20
2. Besoins en personnel 21
3. Paiements de transfert 22
4. Coût net du Programme 23
B. Processus de répartition des wagons 23
C. Aperçu du réseau de transport du grain 24

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1987-1988 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit	(en milliers de dollars)	**Budget principal 1987-1988**	Budget principal 1986-1987
	Administrateur de l'Office du transport du grain		
80	Dépenses de fonctionnement	**2 749**	2 944
85	Contributions	**18 000**	-
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**202**	188
	Total de l'organisme	**20 951**	3 132

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédit	(dollars)	**Budget principal 1987-1988**
	Administrateur de l'Office du transport du grain	
80	Administrateur de l'Office du transport du grain - Dépenses de fonctionnement	**2 749 000**
85	Administrateur de l'Office du transport du grain - Contributions	**18 000 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1987-1988					Budget principal 1986-1987
	Années-personnes autorisées	Budgétaire			**Total**	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert		
Administrateur de l'Office du transport du grain	31	2 908	43	18 000	**20 951**	3 132
Années-personnes autorisées en 1986-1987	31					

B. Emploi des autorisations en 1985-1986 — Volume II des Comptes publics

Crédits	(dollars)	Budget principal	Total disponible	**Emploi réel**
	Administrateur de l'Office du transport du grain			
110	Dépenses du Programme	2 820 000	3 270 000	**2 031 995**
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	193 000	213 000	**213 000**
	Total du Programme - Budgétaire	3 013 000	3 483 000	**2 244 995**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1987-1988

1. Points saillants

Voici les points saillants des plans de l'Office du transport du grain pour les activités de 1987-1988:

- l'Office poursuivra ses objectifs grâce à un budget de 20,9 millions de dollars et un personnel de 31 personnes (se reporter à la page 7);

- la responsabilité qui incombait à la Commission canadienne du blé au sujet de l'administration et du contrôle des wagons-trémies du gouvernement fédéral vient d'être transférée à l'Office du transport du grain. L'Office renégociera des ententes d'exploitation avec les chemins de fer pour confirmer ce transfert et inclure dans ces avoirs les wagons qui ont été achetés depuis la passation des dernières ententes. L'Office évaluera aussi le besoin de négocier des ententes réciproques et des ententes d'échange avec les chemins de fer, et effectuera les démarches nécessaires à cette fin.

- l'Office administrera le fonds de réserve d'amélioration du réseau (RAR) qui comprend l'analyse des applications du projet, la négociation des ententes sur l'amélioration du réseau et l'administration financière desdits projets.

- l'Office étudiera les moyens éventuels de recouvrer les coûts.

- par suite de la révision de la LTGO, ce qui a constitué un domaine important d'activité pour l'Office durant 1985-1986 et 1986-1987, de nombreux projets envisagés pour 1986-1987 ont été remis à plus tard. Par suite, les domaines-clés d'activité pour 1987-1988 seront identiques à ceux qui s'appliquent à l'année précédente:

  - la rédaction d'une série de recommandations concernant la base juridique des fonctions de répartition des wagons;

  - l'étude du besoin visant à élaborer des procédés de répartition des wagons dans le cas des cultures d'appoint;

  - l'amélioration et l'informatisation du processus de répartition des wagons;

  - l'identification de listes de projets éventuels visant à améliorer l'efficacité des opérations du réseau de manutention et de transport

du grain; début des études en collaboration avec le CSTG et, là où la chose est possible, mise en oeuvre des conclusions;

- la rédaction d'un rapport intégral sur le système des objectifs de rendement;

- l'amélioration du système conceptuel des objectifs de rendement, avec primes et sanctions, et la mise en oeuvre éventuelle à la suite des conclusions émanant de la revue;

- des études complémentaires et l'aide nécessaire pour élaborer de nouvelles mesures législatives à la suite des recommandations découlant de la revue;

- aider les sous-comités de la CSTG à mener à bien la revue des voies d'embranchement (évaluation d'un minimum de trois par an sur base de la méthode mise au point dans le dernier rapport sur l'étude du coût élevé des voies d'embranchement émanant du CSTG);

- la mise au point d'un système de surestaries de wagons dans le cas des grains hors-Commission;

- l'évaluation de la capacité des wagons ferroviaires et l'élaboration d'une stratégie pour répondre aux lacunes;

- la revue du processus de rationalisation des voies d'embranchement et la rédaction des recommandations relatives à l'adoption d'autres solutions propres à la rationalisation de projets précis.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu 1986-1987	Différence	Réel 1985-1986
Administrateur de l'Office du transport du grain	**20 951**	10 894	10 057	2 245
Années-personnes	**31**	27	4	24

Explication de la différence: les besoins financiers de 1987-1988 dépassent de 48 % ou 10 millions de dollars les dépenses prévues de 1986-1987. La hausse est principalement attribuable au:

- transferts de l'administration du fonds de réserve d'amélioration du réseau (RAR) de Transports Canada à l'Office du transport du grain à

partir du 1er janvier 1987. Les fonds ont été transférés pour le reste de l'année financière 1986-1987 et sont de 8,6 millions de dollars; 18 millions de dollars sont prévus dans le Budget des dépenses de 1987-1988.

Explication des prévisions de 1986-1987: ces prévisions (basées sur les renseignements dont dispose la direction au 5 décembre 1986) dépassent de 7,8 millions de dollars ou 71% le Budget principal de 3,1 millions de dollars de 1986-1987 (se reporter aux autorisations de 1987-1988 - Partie II du Budget des dépenses, page 4). L'écart de 7,8 millions de dollars tient compte des principaux postes compensateurs suivants:

- le transfert du fonds RAR de Transports Canada à l'Office du transport du grain au dernier trimestre de 1986-1987 - 8,6 millions de dollars.

- montants non reportés (salaires et dépenses de fonctionnement) - 0,8 million de dollars.

B. Rendement récent

1. Points saillants

Parmi les réalisations de l'Office en 1985-1986, citons ce qui suit:

- l'Office a terminé une revue intégrale de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest (LTGO) conformément aux dispositions législatives en la matière. La revue comprenait une analyse complète de tous les aspects de la Loi. L'Office a reçu des exposés de plus de quatre-vingt-dix (90) participants au réseau. le personnel s'est réuni avec des représentants des gouvernements provinciaux, de groupes industriels, de compagnies céréalières, d'organismes agricoles et de chemins de fer pour entendre leurs vues sur la meilleure façon d'améliorer la Loi. Plus de quarante (40) recommandations ont été formulées et présentées au ministre des Transports.

- les procédures et les méthodes financières que l'Office doit appliquer pour fonctionner comme service indépendant n'ont pas cessé de changer en réponse à l'évolution des politiques et des besoins financiers des organismes centraux.

- des terminaux ont été installés dans deux régions portuaires et l'élaboration d'un système a été amorcée.

- le personnel du bureau de Winnipeg s'est chargé de répartir les wagons, jour après jour, pour répondre aux besoins hebdomadaires en wagons ferroviaires destinés au transport du grain vers Vancouver, Thunder Bay, Churchill et Prince Rupert (un total allant jusqu'à 10 000 wagons par semaine). Ce même personnel s'est chargé de négocier avec les compagnies ferroviaires (CN et CP) pour l'obtention de wagons et pour répartir ces derniers entre les expéditeurs de grain.

- le Comité supérieur sur le transport du grain créé en vertu de la Loi s'est réuni plusieurs fois au cours de l'année. Lors de ces réunions, l'OTG remplit les fonctions de secrétariat du comité et aide ce dernier à mener à bien ses activités. L'OTG, à titre de secrétaire, s'est chargé de fournir à tous les comités du transport du grain des moyens de recherche comprenant notamment:

  - le rapport final sur l'étude du coût élevé des voies d'embranchement;

  - un parallèle entre les frais d'acheminement du grain par la côte Ouest, Thunder Bay et par Churchill;

  - le sous-comité créé en vue de préciser les attributions pour fins d'utilisation du fonds de réserve d'amélioration du réseau;

  - le sous-comité des mesures d'efficacité;

  - le sous-comité des coûts;

  - l'étude expérimentale sur la livraison par camion au silo de la subdivision Inwood.

- La procédure de "rajustement des calculs" qui a fait l'objet de recherches et d'une mise au point par l'Office a été incluse dans la LTGO en automne 1985.

Durant 1986-1987, l'Office a participé aux activités suivantes:

- Au cours des réunions ultérieures, on a revu les recommandations et débattu les modifications proposées à la LTGO; un résumé a été transmis au ministre en janvier 1987.

- L'Élaboration de procédés administratifs relatifs aux fonds de réserve d'amélioration du réseau, une responsabilité qui incombera à l'Office à partir du 1er janvier 1987.

- En réponse au programme du gouvernement sur la réaffectation des ressources humaines, l'Office à élaboré et appliqué un plan de réduction qui ramène le nombre d'années-personnes de 34 à 31 à partir du 1er avril 1986.

- Dans le cadre de son rôle permanent visant à fournir des services de secrétariat et de recherche au CSTG, l'Office a participé aux travaux des sous-comités suivants:

  - contraintes administratives à l'efficacité du système (ACSE) - le rapport final sera probablement terminé au début de 1987.

- sous-comité d'évaluation de Valleyview - le rapport final sera prêt en décembre 1986.

- le groupe d'étude sur rail-route de Saskatchewan - le rapport final sera prêt en décembre 1986.

- le sous-comité ad hoc sur la politique des voies d'embranchement.

- Plusieurs revues sur le rendement du réseau au cours desquelles on a précisé les raisons de la baisse du tonnage trimestriel, qui est tombé au-dessous du minimum établi. L'analyse était axée sur les principaux facteurs qui ont contribué aux résultats et ne constituait pas une revue globale.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Résultats financiers en 1985-1986 (en milliers de dollars)

	1985-1986		
	Réel	Budget principal	Différence
Administrateur de l'Office du transport du grain	2 245	3 013	**(768)**

Explication de la différence: Les dépenses de 1985-1986 étaient inférieures de 768 000 $ (25 %) à celles du Budget principal. Cette situation s'explique par l'utilisation inférieure aux prévisions des années-personnes, à des coûts d'exploitation moins élevés que prévus et par une réduction des dépenses en raison des mesures de restriction gouvernementales.

C. Données de base

1. Introduction

L'Office du transport du grain (OTG) a été créé en vertu de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest (LTGO) adoptée en 1983. L'Office remplace l'Administration du transport des grains créée en 1979.

L'Office du transport du grain est chargé de l'élaboration, de la coordination et de la gestion du réseau de manutention et de transport du grain.

Sous la gouverne de l'administrateur, l'Office se charge de rehausser l'efficacité du réseau de transport, de vérifier le rendement du réseau ferroviaire quant au transport des grains, de répartir (de concert avec la Commission canadienne du blé et la Commission canadienne des grains) les wagons céréaliers et, en général, de coordonner la manutention et le transport du grain.

La première année complète d'exploitation du nouvel Office a été 1985-1986.

2. Mandat

La Loi sur le transport du grain de l'Ouest prévoit la nomination d'un administrateur de l'Office du transport du grain et définit ses pouvoirs. Le mandat conféré par la Loi est entré en vigueur le 1er mars 1984 lors de la nomination du premier administrateur de l'OTG.

Les responsabilités particulières de l'OTG en matière de répartition des wagons découle de la Loi sur les grains du Canada.

3. Objectif du Programme

Assurer, quant à certains aspects précis du réseau de manutention et de transport des grains, le transport rapide, efficace et ordonné des grains de l'Ouest canadien aux centres de réception du pays et aux divers points d'exportation.

4. Description du Programme

L'Office du transport du grain est chargé de l'élaboration, de la coordination et de la gestion de certaines éléments du réseau de manutention et de transport des grains, entre autres: le réseau des silos de collecte; le transport ferroviaire; le réseau des silos terminus; le réseau des silos de transbordement du Saint-Laurent et des Maritimes. Toutefois, les responsabilités de la Commission canadienne des grains en matière de manutention du grain dans les silos, ainsi que de la Commission canadienne du blé en matière d'achat et de vente de grain, ne sont pas limitées par les attributions de l'OTG. Parmi les responsabilités particulières de l'OTG, on trouve:

La répartition des wagons: Depuis mars 1980, la répartition des wagons constitue l'une des principales responsabilités de l'OTG. Cette fonction comprend l'établissement hebdomadaire du nombre de wagons céréaliers nécessaires et disponibles pour transporter le grain de l'Ouest à destination des marchés intérieurs et d'exportation, ainsi que la répartition ultérieure des wagons selon la destination, le grain, l'expéditeur, la zone de transport ou le parcours, et le point de livraison. Bien que l'OTG partage le travail de répartition avec d'autres organismes, il a la première responsabilité en matière d'établissement hebdomadaire des besoins en wagons sur la base des ventes effectuées, des négociations hebdomadaires avec les compagnies ferroviaires pour déterminer le nombre de wagons disponibles, de faire concilier, grâce à des négociations, tout écart pouvant exister entre le nombre de wagons disponibles et le nombre de wagons nécessaires, de répartir des wagons entre la Commission canadienne du blé et les expéditeurs hors-Commission ainsi qu'entre les expéditeurs de grain hors-Commission. On compre environ 25 000 wagons réservés au transport du grain auxquels on peut ajouter au besoin des wagons-trémies appartenant aux compagnies ferroviaires. Le procédé de répartition hebdomadaire est décrit à la page 23.

La coordination: L'OTG est responsable de la coordination générale des mouvements du grain, et il est chargé de coopérer avec les compagnies ferroviaires, les

exploitants de silos, les organismes de commercialisation et les atures organismes de réglementation en vue d'assurer que le transport du grain se fasse de façon ordonnée. Dans le cadre de cette coordination générale l'OTG doit identifier les embouteillages possibles et travailler avec les divers utilisateurs en vue de faciliter et d'accélérer le règlement des difficultés qui pourraient nuire au transport du grain.

En plus de ses fonctions générales de coordination, l'Office est chargé de responsabilités particulières de coordination à Vancouver et à Thunder Bay. Les bureaux de l'OTG situés dans ces ports travaillent avec les compangies ferroviaires, les gestionnaires de silos terminus et les autorités portuaires en vue d'accélérer le mouvement du grain dans ces ports très encombrés. Ces bureaux seront aussi tenus d'accepter de plus grandes responsabilités en ce qui touche le transport maritime.

Les mesures d'efficacité: À la lumière des objectifs des producteurs, l'OTG est chargé d'identifier, d'évaluer, de promouvoir et, dans la mesure du possible, de mettre à exécution les mesures qui permettront d'améliorer l'efficacité du réseau de manutention et de transport du grain. Les domaines suivants nécessiteront des études plus approfondies: voies d'embranchement et disposition des silos, transport par camion par opposition au transport par rail et techniques de gestion des wagons de chemin de fer. L'OTG analysera les choix offerts, élaborera des propositions, encouragera l'adoption de mesures praticables et verra à ce que les propositions acceptées soient mises en oeuvre.

Objectifs de performance: L'OTG est chargé d'élaborer et d'appliquer des procédés afin de fixer des objectifs de performance pour les chemins de fer et les autres participants du réseau, y compris les compagnies céréalières et les organismes de commercialisation. L'Office a appliqué les procédés suivants:

- les objectifs du réseau sont fixés sur la base des tonnes déchargées à chaque port;
- les objectifs sont fixés pour les six principaux grains, tous les mois, et on établi ensuite la moyenne sur une période trimestrielle (13 semaines);
- une analyse détaillée de la performance est effectuée lorsque la performance réelle tombe au-dessous de 95 % de l'objectif afin de détecter l'endroit et la raison de l'échec et de préciser des mesures pour empêcher que la situation se reproduise;
- des pénalités conceptuelles sont débitées aux chemins de fer lorsque la performance tombe au-dessous de 91 % de l'objectif au cours d'une période trimestrielle;
- la performance réelle est inscrite et publiée tous les trimestres.

Jusqu'à présent, on a effectué trois analyses de performance. En général, les échecs ont été attribués à des conditions culturales médiocres ou à des difficultés de démarrage au nouveau silo portuaire de Prince Rupert et non pas à la non-performance d'un participant au réseau.

L'Office continue d'acquérir de l'expérience opérationnelle grâce aux procédé d'établissement d'objectifs et à l'évaluation de la performance. Les primes ainsi que les pénalités continuent d'être appliquées de façon conceptuelle, c'est-à-dire en théorie seulement afin de déterminer ce qui est praticable. L'Office examinera la possibilité de débiter des surestaries pour les wagons dans le cas des grains hors-Commission comme faisant partie du système conceptuel de primes et de sanctions.

Administration du transport: L'administrateur est chargé d'effectuer un certain nombre de tâches reliées à l'administration du transport, telles que:

- accords d'exploitation ferroviaire - revoir et renégocier les accords portant sur les wagons existants et les nouveaux wagons;
- acquisition de wagons céréaliers - rédiger les accords et étudier les besoins;
- autres usages du parc de wagons céréaliers - surveiller les volumes et élaborer les règlements qui régiront tout autre usage qu'on pourrait faire du parc de wagons céréaliers;
- ententes réciproques et d'interchangeabilité - établir les besoins et négocier des accords avec les compagnies ferroviaires;
- wagons-trémies du gouvernement - surveiller, administrer et contrôler l'usage qu'on fait de ces wagons pour s'assurer qu'on les utilise de façon efficace et en conformité avec les accords d'exploitation; en outre, déterminer les politiques et les méthodes afférentes aux autres usages qu'on pourrait en faire;
- Fonds de réserve d'amélioration du réseau (RAR) - administrer le RAR dont l'objet est de financer des projets nouveaux et innovateurs par rapport au concept traditionnel d'exploitation des voies d'embranchement;
- accord de camionnage - négocier et administrer des accords pour le transport du grain par camion;
- plans d'investissement - étudier les plans d'investissement des compagnies ferroviaires relativement au transport du grain et indiquer au Ministre et à la Commission canadienne des transports s'ils sont suffisants ou non par rapport aux besoins du réseau.

Les fonctions de secrétariat: En raison des liens réciproques qui existent entre l'OTG et le Comité supérieur du transport du grain (CSTG, voir page suivante) au sujet des questions touchant l'acheminement, la manutention et l'expédition du grain, l'Office, à la demande du Comité, fait fonction de secrétariat du CSTG. Outre le soutien administratif, le personnel de l'OTGF assure la recherche technique dans des domaines comme l'efficacité, les objectifs de rendement, l'attribution des wagons, etc.

Étant donné la nature évolutive de bon nombre des responsabilités de l'OTG, le besoin de procéder à la planification et à l'élaboration de systèmes s'accentue. En outre, les efforts déployés par le personnel pour analyser les données de l'industrie élaborer des systèmes d'information et diffuser des renseignements dans toute l'industrie prennent de plus en plus d'ampleur.

Dans l'ensemble, l'OTG s'efforce d'obtenir la coopération et la participation de tous les secteurs de l'industrie du transport et de la manutention. Des contrats et des liens sont maintenus aux niveaux supérieurs. La coordination s'établit grâce au contrôle des principaux indicateurs de fonctionnement et est suivie de mesures appropriées.

La fonction importante d'informer le public s'accomplit par l'envoi à l'industrie, aux producteurs et au grand public de rapports sur la manutention et le transport du grain et sur le rendement du réseau.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

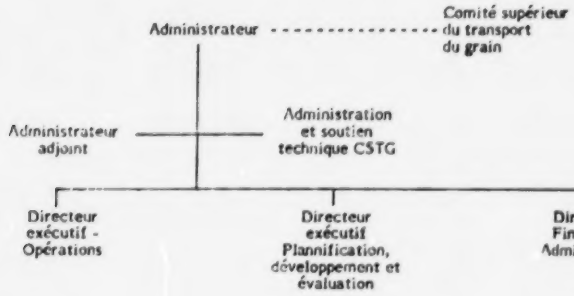
Structure de l'activité: L'Office du transport du grain constitue l'unique activité du programme.

Organisation: L'Office du transport du grain relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

L'Office du transport du grain a des bureaux à Winnipeg, Thunder Bay et à Vancouver. L'administrateur se trouve dans les locaux de l'administration centrale à Winnipeg et il est chargé de réaliser l'objectif du programme. L'administrateur adjoint est le cadre responsable de l'exécution des activités quotidiennes de l'Office. Ce dernier comprend aussi un directeur exécutif - Opérations, qui est aidé de 11 employés; un directeur exécutif - Planification, développement et évaluation, aidé de 8 employés et un directeur - Finances et administration, qui surveille 4 employés. Ces cadres sont chargés des fonctions décrites au tableau 3. Les bureaux de Thunder Bay et de Vancouver s'occupent de la coordination des ports et font partie de la division des Opérations.

Un Comité supérieur du transport du grain (CSTG), créé en vertu de la LTGO, informe le Ministre et l'administrateur de toute question se rapportant au transport, à la manutention et à l'expédition du grain, y compris les objectifs de rendement, les moyens d'améliorer la capacité et l'efficacité du réseau et la répartition des wagons céréaliers. Le Comité se compose de représentants supérieurs appartenant à tous les domaines de l'industrie céréalière.

Tableau 3: Organigramme et fonctions de l'organisation



- Répartition des wagons ferroviaires
- co-ordination - général
  - ports
- contrôle du parc des wagons-trémies du gouvernement
- adinistration du transport
- information du public

- mesures d'efficacité
- études et analyses spéciales
- réseaux d'information
- élaboration des systèmes d'objectifs performance

- services financiers et administratifs
- services du personnel
- secrétariat et personnel de bureau
- gestion du matériel

					Total
Années-personnes	12	6	7	6	31

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

L'Office fonctionne dans un contexte très délicat. Il remplit un rôle de première importance dans l'industrie du grain; l'administrateur et le personnel de l'Office doivent réagir à un grand nombre d'influences qui existent au sein de l'industrie, dont les suivants:

Niveau de production et de commercialisation: La production des six cultures principales (blé, orge, avoine, canola, seigle et lin) atteint actuellement environ 42 millions de tonnes (m.t.). En général, le mouvement du grain se situe aux environs de 32 m.t. Le mouvement comprend les six grains principaux et de un à deux m.t. de "réglementaires de moindre importance" (c'est-à-dire: maïs, sarrasin, tournesol, etc.). Au cours d'une année donnée, la production et le mouvement réel peuvent varier, à la hausse ou à la baisse, jusqu'à concurrence de 5 m.t. par rapport aux quantités susmentionnées en fonction des facteurs de production et de commercialisation qui, eux, sont à leur tour fortement influencés par les conditions météorologiques et l'offre et la demande mondiales. Par exemple, pour les campagnes agricoles 1984-1985 et 1985-1986, le mouvement du grain était de l'ordre de 27 m.t. par suite de conditions culturales dévavorables. Comme la campagne agricole 1986-1987 témoigne d'un rebondissement en production, on estime que le mouvement du grain se chiffera à 30 m.t. On peut s'attendre à une continuation de la croissance et on prévoit que le mouvement atteindre de 35 à 36 m.t. d'ici la fin de la décernie.

Aspects commerciaux: L'Office reçoit des renseignements confidentiels sur les ventes de grain effectuées par la Commission canadienne du blé et par les entreprises privées. Dans l'industrie du grain, la question du caractère confidentiel des renseignements est beaucoup plus importante que dans les autres industries, car les prix des céréales peuvent changer d'heure en heure.

Structure de l'industrie du grain: L'industrie canadienne du grain se distingue par le mélange exceptionnel d'organismes de commercialisation privés et publics qui la compose, par les entrepreneurs privés et les coopératives qui caractérisent le secteur de la manutention du grain, par le marché libre et les organismes de réglementation qui marquent les secteurs de la commercialisation, de la manutention et du transport. De par son rôle, l'Office se trouve au centre même de cette industrie très complexe.

Contexte sociopolitique: Les organismes de l'industrie du grain tels que la Commission canadienne du blé, la Commission canadienne des grains, les exploitants de silos et le grand nombre de groupe de producteurs représentent bien les diverses convictions politiques et sociales profondes qui caractérisent les céréaliculteurs de l'Ouest du Canada. Les agriculteurs, d'une part, et les gestionnaires et les dirigeants de ces organismes, d'autre part, ont souvent des opinions différentes: la gauche contre la droite, le secteur privé contre les coopératives, la libre mise en marché contre la commercialisation d'état. Le rôle de l'Office consiste à tenir compte de ces opinions divergentes et de jouer un rôle neutre lorsqu'il applique les dispositions de la LTGO.

Climat économique (intérieur et international): Les événements qui marquent la scène économique, tant au niveau national qu'international, touchent l'Office. Les taux d'intérêt, le commerce mondial, l'offre et la demande de grain et d'aliments influent tous sur les mouvements du grain canadien de l'Ouest et, par conséquent, sur les responsabilités de l'Office.

2. Initiatives

En 1987-1988, l'OTG poursuivra un nombre d'initiatives, notamment: une revue globale de la fonction de répartition des wagons; la rédaction et l'application d'ententes sur l'exploitation des wagons céréaliers; l'élaboration de mesures d'efficacité; l'amélioration continue de l'aptitude à vérifier l'emploi des wagons-trémies du gouvernement; la collaboration constante du CSTG aux comités de l'industrie.

L'OTG participera à toutes initiatives qui émaneront de décisions prises par le gouvernement afin de modifier la Loi sur le transport du grain de l'Ouest conformément à la Revue.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Revue de la LTGO: Les travaux concernant la Revue ont dépassé les attentes, il y a un an, alors que l'OTG avait été chargé de tenir des réunions ultérieures avec les parties intéressées et de rédiger un rapport mis à jour traduisant la réaction à la Revue publiée en juin 1986.

Répartition des wagons: Les travaux relatifs à ce domaine ont été retardés en attendant le rapport du CSTG qui est aussi chargé de revoir le mode de répartition des wagons. L'OTG a participé à l'étude menée par le CSTG, une étude qui devrait être terminée au début de 1987. L'OTG établira, à titre de suivi, une revue globale du rôle qu'il joue dans la fonction de répartition des wagons.

Les mesures d'efficacité: L'OTG a participé à deux études importantes sur l'efficacité qui ont été menées en collaboration avec le CSTG, à la suite des propositions faites par le comité d'étude des transports (Canada) sur les voies d'embranchement. Citons: un rapport sur la livraison par camion au silo de la région de Valley View dans le nord de l'Alberta et une évaluation du concept "route-rail" proposé par le gouvernement de la Saskatchewan pour le réseau d'embranchement. Les rapports ont été envoyés au CSTG aux fins d'évaluation en Décembre 1986.

Ententes sur l'exploitatoin des wagons céréaliers: Aucun travail n'a été amorcé dans ce domaine. Le transfert de l'administration et du contrôle du parc de wagons-trémies du gouvernement, de la Commission canadienne du blé à l'OTG, a été retardé. Le décret du conseil confirmant le transfert de responsabilités a été approuvé en novembre 1986. La préparation et la mise au point des ententes constitueront une initiative importante durant 1987-1988.

E. Efficacité du Programme

Certains indicateurs clés reliés à la promptitude, à l'efficience et à la bonne conduite des opérations permettront de mesurer, sur une base permanente, l'efficacité du Programme.

Promptitude: Afin d'assurer que les mouvements du grain se fassent rapidement, l'Office a créé un système d'objectifs de rendement. Les buts ou objectifs de l'Office traduiront le besoin d'entreposer le grain dans les centres d'expédition nécessaires pour respecter les promesses de vente.

L'Office fait connaître les buts en prévision des besoins. Le succès est la mesure dans laquelle chaque but est atteint. Les objectifs de rendement sont de nature conceptuelle et continueront d'être appliqués uniquement en théorie afin de déterminer ce qui est réalisable.

Efficience: De par la loi, l'OTRG est chargé de rehausser l'efficacité du réseau de manutention et de transport du grain. En général, ceci se fera sur la base d'un projet à la fois; toutefois, on établira aussi certains objectifs d'efficacité généraux. Jusqu'à présent, deux rapports portant sur les voies d'embranchement et d'autres modes d'acheminement du grain ont été présentés au CSTG.

On mesurera la réussite de cet objectif à la lumière des dollars économisés et (ou) de l'amélioration du rendement, relativement à des projets particuliers. En outre, certains indicateurs clés seront surveillés de façon continue.

Bonne conduite des opérations: La répartition des wagons exige non seulement qu'on veille à les distribuer de façon juste et équitable, mais qu'on tienne compte de l'aspect logistique afin que le grain voulu soit expédié à l'endroit voulu au moment voulu. Bien que cette façon de procéder se rapporte clairement à la "promptitude", il est tout aussi important de veiller à ce que les mouvements de grain se fasent de façon ordonnée. Toute décision relative à la répartition des wagons est aussi, de par ce fait, une décision logistique.

Certains indicateurs clés, qui se mesurent de façon continue, indiquent à quel point les mouvements sont effectués de façon ordonnée. Parmi les indicateurs les plus importants, signalons: le nombre de wagons céréaliers chargés et les délais de livraison aux navires.

F. Données sur le rendement et justification des ressources

Opérations: Le secteur des opérations comprend plusieurs fonctions, telles que décrites au tableau 3. Du point de vue des plans et des ressources de 1986-1987 les principales fonctions sont les suivantes:

Répartition des wagons: L'OTG revoit constamment ses méthodes de répartition des wagons destinés à tous les grains, de façon à mieux coordonner les arrivées de wagons avec les navires, contrôler les stocks et veiller à ce que les wagons soient alloués à tous les utilisateurs de façon impartiale. Les deux indicateurs de rendement sont par conséquent les suivants: la mesure dans laquelle la répartition est juste et équitable et le niveau de coordination. Les réclamations des participants traduiraient des répartitions peu impartiales, et des vérifications permettent de s'assurer que la répartition hebdomadaire se fait de façon constante et précise.

En outre, on ne cesse d'essayer de cerner les problèmes qui, dans les nombreux secteurs de l'industrie, pourraient influer sur les décisions relatives à la répartition des wagons. Avec l'aide du service de planification et d'évaluation, le personnel chargé de cette tâche étudie le procédé de répartition des wagons destinés aux cultures d'appoint à l'endroit desquelles la LTGO prescrit de nouveaux taux légaux. En outre, on compte préparer une série de recommandations au sujet de la base légale qui sous-tend la répartition des wagons. Pour les tâches de répartition des wagons, les besoins en ressources sont fixés à trois années-personnes.

Coordination: Les tâches générales de l'OTG relatives à la coordination consistent à surveiller constamment les participants et à se tenir en rapport avec eux dans le but de maintenir de bonnes liaisons et de prévenir les problèmes. Le service de coordination dans les ports est en place depuis 10 ans et son administration a été confiée à la CCT. Au cours de 1985-1986, on a terminé l'intégration des bureaux de coordination des ports de Thunder Bay et de Vancouver, ce qui comprend la rationalisation des liaisons et des services de gestion informatisée des données. Le rôle de ces bureaux en matière de coordination avec les services de transport maritime sera défini et mis en oeuvre. En 1987-1988, les services de coordination dans les ports nécessitent sept années-personnes.

Par le moyen de communiqués de presse, de rapports, de brochures, etc., l'OTG est tenu d'informer les producteurs de grains canadiens, les entreprises de manutention et de transport du grain et les organismes agricoles au sujet des dispositions, du sens et de l'application de Loi sur le transport du grain de l'Ouest.

Planification, développement et évaluation: Ce groupe est chargé de planifier le gros du travail assigné à l'Office. Les travaux comprendront l'élaboration de systèmes d'information, de moyens de mesurer l'efficacité et d'un plan d'objectifs de rendement, tels que décrits ci-dessous; l'Office devra aussi participer aux évaluations et aux modifications portant sur les fonctions opérationnelles.

Mesures d'efficacité: L'Office va élaborer certaines mesures en vue d'améliorer l'efficacité des opérations de l'industrie et, de concert avec le Comité supérieur du transport du grain, verra à ce que ces mesures soient soigneusement étudiées et, si elles sont exécutables, il les mettra en oeuvre. Un des objectifs à long terme de l'Office consiste à réduire les frais d'exploitation annuels de transport et de manutention. Il faudra pour mener ces tâches à bonne fin trois années-personnes, et 250 000 $ pour effectuer des travaux sous contrat.

Système d'information: Afin de permettre à l'Office et aux autres participants d'utiliser des systèmes statistiques et de traitement des données qui les aideront à définir leurs besoins en matière de planification, d'exploitation et d'évaluation, on mettra au point des systèmes d'information de gestion. Ces travaux nécessiteront quatre années-personnes.

Objectifs de rendement: L'Office poursuivra l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan d'ojectifs de rendement ainsi que d'un système conceptuel de sanctions et de primes rattachées à ces objectifs, en vertu de l'article 18 de la LTGO. Les besoins en ressources s'établissent à trois années-personnes et à 100 000 $ pour le travail effectué en vertu de contrats.

Secrétariat du Comité supérieur du transport du grain: L'OTG fournit constamment au Comité supérieur du transport du grain l'appui dont il a besoin. Le personnel de l'OTG remplit la fonction de secrétaire administratif du comité et est chargé de coordonner les ordres du jour, de fournir les documents de base, ainsi que de rédiger et de distribuer les procès-verbaux des réunions de CSTG.

Le personnel de l'OTG du groupe de la planification fait également partie de plusieurs sous-comités comme membre des sous-comités techniques, et de plusieurs comités à titre de conseils. Dans cet ordre d'idées, le personnel est souvent chargé de rédiger et de remettre des rapports et des exposés au CSTG.

En dernier lieu, le personnel de l'OTG participe aussi au programme d'information du public en rédigeant et en faisant distribuer les quatre rapports publics qui doivent être publiés aux termes de la LTGO. De plus, le personnel participe à d'autres fonctions d'information du public qui sont précisées de temps en temps par le CSTG comme nécessaires. Des ressources seront prises auprès d'autres services, selon les besoins.

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 4: Détail des besoins financiers par article (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu 1986-1987	Réel 1985-1986
Personnel			
Traitements et salaires	**1 346**	1 108	957
Autres frais touchant le personnel	**15**	15	37
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**202**	188	213
	1 563	1 311	1 207
Biens et services			
Transports et communications	**345**	253	228
Information	**50**	30	49
Services professionnels et spéciaux	**548**	459	319
Location	**300**	118	93
Achat de services de réparation et d'entretien	**50**	37	19
Services publics, fournitures et approvisionnements	**50**	27	17
Toutes autres dépenses	**2**	1	-
	1 345	925	725
Total des dépenses de d'exploitation	**2 908**	2 236	1 925
Capital	**43**	38	86
Paiements de transfert	**18 000**	8 620	227
	20 951	10 594	2 245

2. Dépenses en personnel

Les dépenses en personnel représentent 7 % du total des frais d'exploitation. Le tableau 5 détaille les besoins en personnel dans le cadre du Programme.

Tableau 5: Détails des besoins en personnel

	Années-personnes autorisées			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1987-1988
	87-88	86-87	85-86		
Administrateur	1	1	1		
Gestion	4	4	4	51 000 - 120 000	76 753
Scientifique et professionnelle	3	3	5	15 116 - 68 209	47 837
Administration et service extérieur	13	13	12	14 005 - 65 808	42 068
Soutien administratif	10	10	12	13 569 - 34 304	25 074

Nota: La colonne des années-personnes présente la répartition prévue, par groupe professionnel, des années-personnes autorisées pour le Programme. La colonne de l'échelle des traitements actuelle donne les échelons de traitement par groupe professionnel au 31 octobre 1986. Sous la rubrique du salaire moyen figurent les coûts de base estimatifs des traitements, dont la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et les traitements au mérite, divisée par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les changements de la répartition des éléments servant de base aux calculs peuvent influer sur la comparaison des moyennes d'une année à l'autre.

3. Paiements de transferts

Tableau 6: Détail des contributions (en dollars)

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu 1986-1987	Réel* 1985-1986
Contributions			
Contributions aux termes du fonds de réserve pour l'amélioration du réseau	**18 000 000**	8 620 000*	-
Contributions aux entreprises de camionnage qui ont été affectées par la Loi sur le transport du grain de l'Ouest	-	-	223 457
Contribution à la Commission du port de Thunder Bay	-	-	3 682
	18 000 000	8 620 000	227 139

*Le transfert de l'administration du Fonds de réserve d'amélioration du réseau de Transports Canada à l'OTC est en vigueur à compter du 1er janvier 1987. Ces sommes valent pour le dernier trimestre de 1986-1987.

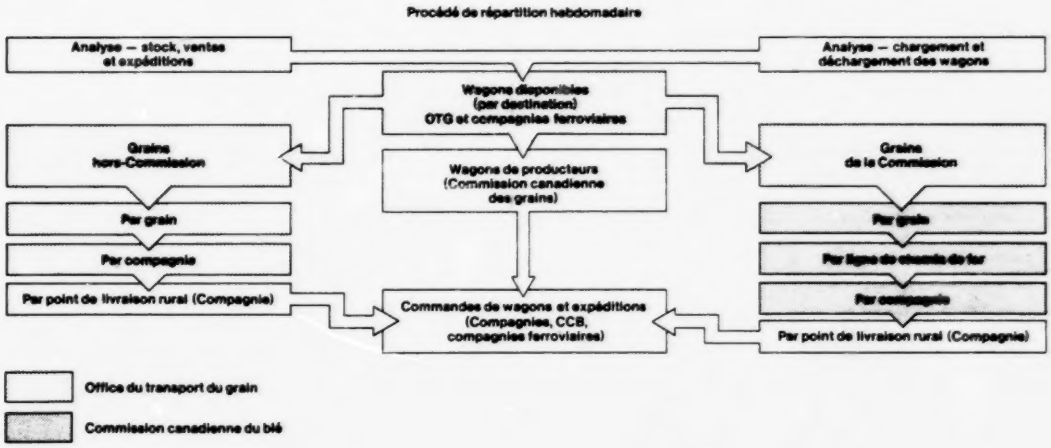
4. Coût net du Programme

Tableau 7: Coût net du Programme pour 1987-1988 (en milliers de dollars)

	Budget principal 1987-1988	Plus autres coûts*	Coût total estimatif	
			1987-1988	1986-1987
Administrateur Office du transport du grain	20 951	34	**20 985**	10 929

* Services fournis gratuitement par le Conseil du Trésor relativement à la quote-part de l'employeur pour les primes d'assurances et autres avantages sociaux des employés et par le ministère des Approvisionnements et Services pour l'émission de chèques. L'Office du transport du grain a tenu compte du coût des locaux (payé normalement par le ministère des Travaux publics) pour 1986-1987.

B. Processus de répartition des wagons



C. Aperçu du réseau de transport du grain

Participants / Rôles	Commission canadienne du blé	Producteurs	Compagnies de grains	Chemins de fer	Commission canadienne des grains	Office du transport du grain	Commission canadienne des transports	Gouvernement du Canada
Plantation-moisson, entreposage sur ferme		•						
Établissement et administration des contingents	•							
Livraison au silo de collecte		•						
Commercialisation de grains de la Commission	•		◦					
Commercialisation des grains hors-Commission	◦		•					
Commercialisation des grains fourragers hors-Commission			•					
Entreposage/manutention aux silos ruraux			•		◦			
Espace à allouer aux grains			•		•			
Répartition des wagons, commande des wagons	•		•	•		•		
Tarification pour manutention et entreposage			•		◦			
Homologation et fixation des normes/grades					•			
Horaire: prise et mise en place des wagons			◦	◦				
Mouvements du grain vers silos terminus				•				
Répartition des wagons aux silos terminus			•	◦		•		
Entreposage et manutention aux silos terminus			•		•			
Tarification-coût transport par rail				◦			◦	
Wagons céréaliers à prévoir	•			•				•
Inspection du produit dans silos terminus					•			
Fourniture de renseignements sur le réseau	•	◦	•	•	•	◦		
Décisions sur gestion de l'inventaire	•	◦	•			• (hors-Commission)		
Négociations des contrats d'exportation	•		◦					
Transport par mer	•		•					

Légende • Rôle important ◦ Rôle de soutien